الفصل الثالث

القيادة الادارية فى الاسلام

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر ، فهى تماما كالادارة فى كونها ضرورة اجتماعيـة لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذى الهدف المشترك بين أفراد ذلك المجتمع • والاسلام يحرص على وجود نظام للجماعة ، ويحث دائما على تحديد قيادة الجماعة من خلال اتفاق الجماعة ذاتها على اختيار شـخص معين من بينها يتميز بحسن التوجيه والقيادة لشئون الجماعة • وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول صلى‌الله‌عليه وسلم فى قوله : «لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض الا أمروا عليهم أحدهم » • كما روى قوله عليه الصلاة والسـلام : « اذا خرج ثلاثة فى سـفر فليؤمروا عليهم أحـدهم »[1] •

* * *

● **مقومات القيـادة :**

على الرغم من أن القادة يتميزون عادة بصفات شـخصية معينـة كالذكاء ، والدافعية ، والطموح ، والثقة بالنفس ، والمبادأة ، والاقناع ، والابتكار والاتزان الانفعالى ، والقـدرة على اتخاذ قرارات ، والمرونة والتوافق ، وما أشبه ، وهذه كلها صفات ضرورية ، فقد ظل من الصعوبة بمكان تحديد صفات بعينها أو قائمة بخواص محددة أو سمات يجب أن تتوافر فى القادة فى كل زمان ومكان وموقف • كما يتعذر اختيار القادة على أسـاس توافر كل الصـفات التى يتعذر حصرها والتى يندر أن تجتمع كلها فى شخص واحد بدرجة عالية ، وهذا ما سنناقشه فى الفصل التـالى •

---

(١) أحمد ابراهيم أبو سن ، **الادارة فى الاسلام** . ص ٩٦

وازاء هذه الصعوبات فقد لجأ الفكر الادارى المعاصر الى تحديد بعض المهارات المكتسبة والضرورية ، والتى يجب أن يعمل القائد الادارى على اكتسابها لكى تتوفر له مقومات القيادة • وهذه المهارات هى :

١ ــ « المهارة السياسية أو الفكرية » ، وهى تختص بمعرفة القائد لبيئته السياسية والاجتماعية التى يعمل فى حدودها •
٢ ــ « والمهارة الانسانية » ، أى معرفته للجماعة التى يقودها •
٣ ــ « المهارة الفنية » ، أى لطبيعة العمل الذى يقوم به •

وسنناقش فيما يلى هذه المهارات :

* * *

اولا ــ المهارة السياسية / الفكرية :

ونعنى بها القدرة على الاستبصار حتى تتضح الرؤية السياسية لدى القادة ، ومعرفة البيئة الاجتماعية التى يعمل فيها وما تحتويه من قادة للرأى العام وكيفية اجتذابها واقناعها للايمان بالهدف الذى يعمل القائد من أجله • كما تعنى القدرة على التوفيق وتحقيق التوازن بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع • وهى تعنى أيضا المهارة فى التخطيط بحذر وروية لضمان نجاح المشاريع والخطط العامة على ضوء القيم والمبادىء والمعتقدات السائدة فى المجتمع •

وقد ظهرت هذه المقدرة السياسية للرسول الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام كقائد لمسيرة الاسلام فى بدايته عند تخطيطه للدعوة الاسلامية وهى محاطة بالأعداء من كل جانب • وقد ظهرت هذه المقدرة التخطيطية والتنظيمية للدعوة الاسلامية فى مكة حتى خرج المسلمون من البيئة القرشية المعادية بأقل الخسائر ، وفى مجتمع المدينة المنورة حينما بدأ بالتآخى بين المهاجرين والأنصار ، وابرام الاتفاقيات والعهود مع غير المسلمين من اليهود الذين يتعايشون مع المسلمين بالمدينة[1] •

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٠٢

وكانت سياسته تجاه المؤلفة قلوبهم نوعا فريدا من المهارة السياسية. « فقد كان يعطى من الصدقات من يريد تأليف قلوبهم وهم واحد وثلاثون رجلا من سادة العرب تألفهم وتألف بهم قومهم ليرغبوهم فى الاسلام ، ولئلا تحملهم الحمية ، مع ضعف نياتهم على أن يكونوا ألبا مع الكفار على المسلمين ، وما منهم الا الشريف المسود والعالم والخطيب والشاعر والداهية الباقعة .. كما كان الرسول عليه الصلاة والسلام يكرم وفود العرب التى دانت للاسلام بعد فتح مكة ، ومنهم من يضيفه عشرة أيام كوفد عبد القيس ، ومنهم من يبالغ فى اكرامه كملوك اليمن ، وانما سموا ملوكا لأن لكل واحد منهم واد يملكه بما فيه »[1] .

وما يصح التمثيل به فى باب المهارة السياسية ما تحلى به من لين فى يوم الحديبية ، اذ خرج النبى عليه الصلاة والسلام الى مكة فى رحلة الحديبية حاجا لا غازيا .. يقول ذلك ويكرره ويقيم الشواهد عليه لمن يسأله ، ويثبت نية السلم بالتجرد من السلاح ، الا ما يؤذن به لغير المقاتلين . فلم يفصل بهذه الخطة بين العرب وقريش وحسب ، بل بين قريش ومن معهم من الأحابيش ، وجعل الزعماء وذوى الرأى يختلفون فيما بينهم على ما يسلكون من مسالك فى دفعه أو قبوله أو مهادنته ، وهو عليه السلام يكرر الوصية لأتباعه بالمسالمة والصبر منعا للاتفاق بين خصومه على قرار واحد ، وقل من أتباعه من أدرك قصده ومرماه حتى الصفوة المختارين .

ولما اتفق الطرفان ــ المسلمون وقريش ــ على التعاون والتهادن ، كانت سياسة النبى صلى الله عليه وسلم فى الشروط التى طلبتها قريش غاية فى الحكمة والقدرة « الدبلوماسية » .. دعا بعلى بن أبى طالب فقال له : « اكتب : بسم الله الرحمن الرحيم » .

---

(١) محمد كرد على ، **الاسلام والحضارة العربية** ؛ جـ ٢ . (القاهرة مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر ، ١٩٦٨ م) ؛ ص ٩٩ ــ ١٠٠ .

فقال سهيل بن عمرو مندوب قريش « أمسك ! لا أعرف الرحمن الرحيم ، بل اكتب : باسمك اللهم » .

فقال النبى صلى الله عليه وسلم : « اكتب باسمك اللهم » .

ثم قال : « اكتب : هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو » . فقال سهيل : « أمسك .. لو شهدت أنك رسول الله لم أقاتلك ، ولكن اكتب اسمك واسم أبيك » .

وروى أن عليا تردد فمسح النبى ما كتب بيده ، وأمره أن يكتب « محمد بن عبد الله — فى موضع محمد رسول الله » .

ثم تعاهدوا على أن من أتى محمدا من قريش بغير اذن وليه رده عليهم ، ومن جاء قريشا من رجال محمد لا يردونه عليه ، وأنه من أحب من العرب محالفة محمد فلا جناح عليه ، وأن يرجع محمد وأصحابه عن مكة عامهم هذا على أن يعودوا اليها فى العام الذى يليه ، ويقيموا بها ثلاثة أيام ومعهم من السلاح السيوف فى قربها ، ولا سلاح غيرها[1] .

فلو أن النبى عليه الصلاة والسلام شرط على قريش أن ترد اليه من يقصدها من رجاله لنقض بذلك دعوى الهداية الاسلامية ، ونقصد الوصف الذى يصف به المسلمين ، فان المسلم الذى يترك النبى باختياره ليلحق قريشا ليس بمسلم ، ولكنه مشرك يشبه قريشا فى دينها وهى أولى به من نبى الاسلام .

أما المسلم الذى يرد الى المشركين مكرها فانما الصلة بينه وبين النبى الاسلام وهو شىء لا سلطان عليه للمشركين ولا تنقطع الصلة فيه بالبعد والقرب . فان كان الرجل ضعيف الدين ففتنوه عن دينه فلا خير فيه ، وان كان وثيق الصلة فبقى على دينه فلا خسارة على المسلمين .

---

(١) عباس محمود العقاد ، **العبقريات الاسلامية** « موسوعة عباس محمود العقاد الاسلامية — مجلد » . (بيروت : دار الكتاب العربى ، ١٩٧١ م) ، ص ٧٣ — ٧٤

وما انقضت فترة وجيزة حتى علمت قريش أنها هى الخاسرة بذلك الشرط الذى حسبته غنما لها وخـذلانا لمحمد صلوات الله عليه .. فان المسلمين الذين نفروا من قريش ولم يقبلهم محمد فى حوزته رعاية لعهده ، قد خرجوا الى طريق القوافل وهى أمان فى عهـد الهدنة بين الطرفين ، فلا استطاع المشركون أن يشكوهم الى النبى لأنهم خارجون عن ولايته بحكم الهدنة ، ولا استطاعوا أن يحجزوهم فى مكة .

* * *

ثانيا : المهارة الانسانية :

تعنى المهارة الانسانية لدى القائد تلك القـدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات ، وهى صفة ضرورية تميز سلوك القائد عند اتصاله مع الأفراد والجماعات وتعامله معهم . وتستلزم هذه المهارة توافر الفهم المتبادل بين القائد وأفراد جماعته ، والقدرة على التأثير فيهم كى يقوموا بانجاز واجباتهم ومهامهم بصدق وأمانة واخلاص وتفانى ، لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمـة .

وتنعكس المهارة الانسانية للقائد فى سلوكه وأدائه لمهامه القيادية ، ولذلك فان من واجب القائد نحو مرؤوسيه أن يقوم بالأمور الآتية[1] :

١ ــ أن يكون قدوة حسنة فى تصرفاته وسلوكه .

٣ ــ أن يحسن معاملة مرؤوسيه ويهتم بشئونهم وأن يكون عادلا فى معاملته لهم .

٣ ــ أن يستشيرهم ويحترم آراءهم .

٤ ــ أن يدربهم على القيام بمسئولياتهم .

٥ ــ أن يثق فى قدراتهم ، فيفوض لهم بعضا من صلاحياته .

٦ ــ أن يراقبهم ويحاسبهم على أداء الأمانة .

وفيما يلى مناقشة لهذه النقاط ...

---

(١) أحمد ابراهيم ابو سن ، **مرجع سابق** ، ص ١٠٥

١ ـ القدوة الحسنة :

من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه ، فيلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية ، وأن يكون قوله وسلوكه مطابقا لما أنزل الله ، التزاما بقول الله سبحانه وتعالى :

﴿ يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون . كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون ﴾ . (الصف : ٢ ـ ٣)

﴿ لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجوا الله واليوم الآخر ﴾ . (الأحزاب : ٢١)

﴿ ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتى هى أحسن فاذا الذى بينك وبينه عداوة كانه ولى حميم ﴾ . (فصلت : ٣٤)

﴿ الذين ينفقون فى السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين ﴾ . (آل عمران : ١٣٤)

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم هو القدوة الحسنة لكل قائد جاء بعده ، وصفه الله سبحانه وتعالى بقوله :

﴿ وانك لعلى خلق عظيم ﴾ . (القلم : ٤)

وفى قوله تعالى :

﴿ فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر ، فاذا عزمت فتوكل على الله ، ان الله يحب المتوكلين ﴾ . (آل عمران : ١٥٩)

ومن الحديث النبوى الشريف :

● عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : «أكمل المؤمنين ايمانا أحسنهم خلقا ، وخياركم خياركم لنسائهم» .
(رواه الترمذى)

● « البر حسن الخلق ، والاثم ما حاك فى نفسك ، وكرهت أن يطلع عليه الناس » . (رواه مسلم)

● « اتق الله حيثما كنت ، وأتبع السيئة الحسنة تمحها ، وخالق الناس بخلق حسن » (رواه الترمذى)

● عن أبى الدرداء رضى الله عنه : أن النبى صلى الله عليه وسلم قال : « ما من شىء أثقل فى ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق ، وان الله يبغض الفاحش البذىء » (الذى يتكلم بالفحش) .
(رواه الترمذى)

● وعن أبى هريرة رضى الله عنه قال : سئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن أكثر ما يدخل الناس الجنة ، قال : « تقوى الله وحسن الخلق » .

وسئل عن أكثر ما يدخل الناس النار فقال : « الفم والفرج » .
(رواه الترمذى)

● وعن أبى أمامة الباهلى رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « أنا زعيم (ضامن) ببيت فى ربض الجنة (ما حولها) لمن ترك المراء (الجدال) ، وان كان محقا ، وبيت فى وسط الجنة لمن ترك الكذب ، وان كان مازحا ، وبيت فى أعلا الجنة لمن حسن خلقه » .
(رواه أبو داود)

● « انكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق » . (رواه البيهقى)

● « أوحى الله تعالى الى ابراهيم : يا خليلى حسن خلقك ولو مع الكفار ، تدخل مداخل الأبرار . فان كلمتى سبقت لمن حسن خلقه أن أظله فى عرشى وأن أسكنه حظيرة قدسى وأن أدنيه من جوارى » .
(رواه الترمذى)

● وعن جابر رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : « ان من أحبكم الى ، وأقربكم منى مجلسا يوم القيامة ، أحاسنكم أخلاقا ، وإن أبغضكم الى ، وأبعدكم منى يوم القيامة ، الثرثارون والمتشدقون والمتفيهقون » . قالوا : يا رسول الله .. قد علمنا الثرثارون والمتشدقون فما المتفيهقون ؟ قال : « المتكبرون » .

(رواه الترمذى)

● وعن عائشة رضى الله عنها ، قالت : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول « إن المؤمن ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم » (رواه أبو داود)

● « من عامل الناس فلم يظلمهم ، وحدثهم فلم يكذبهم ، فهو ممن كملت مروءته وظهرت عدالته ، ووجبت أخوته » .

(رواه أبو داود)[1]

ولقد جاء الخلفاء الراشدون من بعد رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام فألزموا أنفسهم بما التزم به الرسول عليه الصلاة والسلام من خلق وتواضع واستقامة ــ فكانوا لا يميزون أنفسهم عن جمهور الناس فى شىء من أمور الدنيا ، وكان اذا جاء أحدهم الى المجلس جلس حيث ينتهى به المجلس . وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يطلب من ولاته التواضع وحسن الخلق فيقول : أريد رجلا اذا كان فى القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، واذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم (أى يجمع بين الهيبة والتواضع) .

٢ ــ حسن المعاملة والعدل والرحمة :

ينبغى للقائد أن يكون رحيما وعادلا عندما يصدر حكما ، ويهتم بأمور رعيته ، ينصحهم ويوجههم ان أخطأوا ويشجعهم اذا أصابوا ،

---

(١) الأحاديث مأخوذة عن : عز الدين بليق ، **منهاج الصالحين من احاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين** ، ص ١٩٧ ــ ٢٠٠ .

ويناقشهم بالحسنى وسعة الصدر حتى يقنعهم أو يقتنع بآرائهم ، ولقد حث القرآن الكريم على هذه الصفات فى قوله :

﴿ واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين ﴾ .
(الشعراء : ٢١٥)

﴿ أدع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى احسن ﴾ .
(النحل : ١٢٥)

﴿ ان تبدوا خيرا أو تخفوه أو تعفوا عن سوء فان الله كان عفوا قديرا ﴾ .
(النساء : ١٤٩)

﴿ وان عاقبتم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ، ولئن صبرتم لهو خير للصابرين ﴾ .
(النحل : ١٢٦)

﴿ محمد رسول الله ، والذين معه اشداء على الكفار رحماء بينهم .. ﴾ .
(الفتح : ٢٩)

﴿ وجزاء سيئة سيئة مثلها ، فمن عفا واصلح فاجره على الله ، انه لا يحب الظالمين ﴾ .
(الشورى : ٤٠)

﴿ .. واذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى .. ﴾ .
(الأنعام : ١٥٢)

﴿ وقل لعبادى يقولوا التى هى أحسن .. ﴾ .
(الاسراء : ٥٣)

﴿ .. فليتقوا الله وليقولوا قولا سديدا ﴾ .
(النساء : ٩)

﴿ .. واذا حكمتم بين الناس ان تحكموا بالعدل .. ﴾ .
(النساء : ٥٨)

ومن الحديث النبوى الشريف :

● عن عائشة رضى الله عنها أنها قالت : ما ضرب رسول الله صلى

الله عليـــه وسلم شيئا قط بيده ، ولا امرأة ولا خادما ، الا أن يجاهد فى سبيل الله ، وما نيل منه شيء قط فينتقم من صاحبه ، الا أن ينتهك شيء من محارم الله تعالى ، فينتقم لله تعالى . (رواه مسلم)

● وعن ابن مسعود رضى الله عنه قال : كأنى أنظر الى رسول الله صلى الله عليه وسلم يحكى نبيا من الأنبياء ، صلوات الله وسلامه عليهم ، ضربه قومه فأدموه ، وهو يمسح الدم عن وجهه ، ويقول : « اللهم أغفر لقومى فانهم لا يعلمون » . (متفق عليه)

● وعن جرير بن عبد الله رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « من لا يرحم الناس لا يرحمه الله » .
(متفق عليه)

● « قال الله عز وجل : سبقت رحمتى غضبى » .
(رواه مسلم)

● « من لا يرحم لا يرحم ، ومن لا يغفر لا يغفر له »[1] .
(رواه أحمد)

● « لا تنزع الرحمة الا من شقى » . (رواه أبو داود)

● وعن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى صلى الله عليـــه وسلم قال : « سبعة يظلهم الله فى ظله يوم لا ظل الا ظله : امام عادل ، وشاب نشـــأ فى عبادة الله عز وجل ، ورجل قلبه معلق بالمساجد ، ورجلان تحابا فى الله اجتمعا عليه وتفرقا عليه ، ورجل دعته امرأة ذات حسن وجمال فقال : انى أخاف الله ، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه ، ورجل ذكر الله خاليا ففاضت عيناه » .
(متفق عليه)

---

(١) « يرحم » و « يغفر » الأولى ـ فى كل ـ بفتح الياء والثانيـــة بضمها .

● وعن أبى هريرة رضى الله عنه أن النبى صلى الله عليه وسلم قال : « والذى نفسى بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أولا أدلكم على شىء اذا فعلتموه تحاببتم ؟ أفشوا السلام بينكم » (رواه مسلم)[1]

وقد أوصى عمر بن الخطاب رضى الله عنه واليه على مصر فقال : « أنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعيتك فانك لا تفعل تظلم . ومن ظلم عباد الله كان خصمه دون عباده ، ومن خصمه الله أدحض حجته ، وكان لله حربا حتى ينزع أو يثوب . وليكن أحب الأمور اليك أوسطها فى الحق وأعمها فى العدل وأجمعها لرضا الرعية ، ولا يكونن المحسن والمسىء عندك بمنزلة سواء . فان فى ذلك تزهيدا لأهل الاحسان فى الاحسان ، وتدريبا لأهل الاساءة على الاساءة وألزم كلا منهم ما ألزم نفسه »[2] .

وروى عن الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام قوله : « أرحم أمتى بأمتى أبو بكر وأشدهم فى دين الله عمر ، ان الله تعالى جعل الحق على لسان عمر وقلبه ، وأصدقهم حياء عثمان ، وأقضاهم على .. »[3] .

وكان عمر يعرف شدته وشعور الناس من حوله ، فيتوجه فى خشوع الى الله ويقول : « اللهم انى غليظ فلينى ، اللهم انى ضعيف فقونى ، اللهم انى بخيل فسخنى »[4] .

٣ ـ الشورى والمشاركة :

وهى واجب على القائد أن يستشير جماعته ، لأن العقل البشرى لا يحيط بكل أمر من الأمور ، ولأن رأى الجماعة خير من رأى الفرد ،

---

(١) الأحاديث مأخوذة عن : عز الدين بليق ، **مرجع سابق** ، ص ٢٤٨ ـ ٢٥٤

(٢،٣،٤) أحمد ابراهيم أبو سن ، **مرجع سابق** ، ص ١٠٧ ـ ١٠٨

وهى مبدأ من مبادىء الاسلام ، والأخذ بها الزام وفريضة ، ومبدأ الشورى لا شـك ظاهرة صحية فى الادارة ، فهو يجعل المواطن ايجابيا وفعالا ومسهما بدور بارز فى ادارة المنظمات كما يجعل المسـئولين فى ادارة المنظمات الادارية الاسلامية ملتزمين به كفريضة فرضها الله على المجتمع المسلم وكأسـلوب يشرك الأفراد العاملين فى تحمل المسـئولية الادارية مما يحفزهم للعمل والبذل والعطاء .

ويحث الاسلام على الشورى فى مهام الأمور على الاطلاق ، وفى قمتها من غير شك شئون السياسة والحكم ، وينهى عن الاستبداد فيها بالرأى ، فيأمر الله تعالى نبيه محمدا صلى الله عليه وسلم ، مع أنه معصوم من الزلل ولا يسير الا على هدى من ربه ، بأن يشاور أصحابه فى الأمر ، فيقول تعـالى :

﴿ فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر ، فاذا عزمت فتوكل على الله ، ان الله يحب المتوكلين ﴾ . (آل عمران : ١٥٩)

ويبين القرآن الكريم أسمى صفات المؤمنين الصادقين ، فيذكر من بينها أن أمورهم شـورى بينهم ، فيقول :

﴿ فما أوتيتم من شىء فمتاع الحياة الدنيا ، وما عند الله خير وأبقى للذين آمنـوا وعلى ربهم يتوكلون . والذين يجتنبـون كبائر الاثم والفواحش واذا ما غضبوا هم يغفرون . والذين اسـتجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وامرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون ﴾ .
(الشورى : ٣٦ ـ ٣٨)

فالشورى كما هو واضح فى الآية من سمات المؤمنين الأصلية ، ولا يمكن أن يوجد نص أبلغ فى تعميم الشورى كالنص السابق . فالآية الكـريمة تذكر أن أمر المؤمنين شـورى بين المؤمنين ، فكل قضـية تهم المؤمنين تحل بالشورى بين المؤمنين . ولقد كان رسول الله صلى الله عليه

وسلم يستشير أصحابه فى كل أمر لم يرد فيه تنزيل صريح من الله سبحانه وتعالى .

ومن أمثلة ذلك ما حدث فى غزوة بدر حين نزل الرسول بجيشه على أول ماء من بدر فجاء الخباب بن المنذر اليه وقال له : يا رسول الله .. أرأيت هذا المنزل أهو منزل أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه أم هو الرأى والحرب والمكيدة ؟ فقال النبى عليه الصلاة والسلام : « بل هو الرأى والحرب والمكيدة » . فقال ابن المنذر : يا رسول الله .. فإن هذا ليس بمنزل ، فانهض بالناس حتى تأتى أدنى ماء من القوم فننزله ثم نغور ما وراءه من القلب (الآبار) ثم نبنى عليه حوضا فنملك ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون » . فقال له النبى صلى الله عليه وسلم : « لقد أشرت بالرأى » وفعل كما قال[1] .

وكذلك سار على الدرب أبو بكر وعمر وعثمان وعلى فى فسح المجال للمسلمين ليدلوا بآرائهم فى كل أمر هام . من ذلك ما حدث فى عهد عمر حين حرر المسلمون بلاد العراق من حكم الفرس ودخل أكثر أهلها فى دين الله . رأى عمر ألا يقسم أرضها الزراعية بين المجاهدين وأن تظل كما هى بأيدى أصحابها ، ثم ترد الضرائب المأخوذة عليها الى بيت المال فتقسم بين الناس جميعا كل منهم ونصيبه المفروض . وكان يرى أن تقسيم الأرض بين المجاهدين سيقعد بهم عن الجهاد أولا ، وينقص غلة الأرض لقلة خبرة المجاهدين بالزراعة ثانيا ، ويساعد على ايجاد طبقة من الاقطاعيين فى الاسلام ثالثا ، كما أنه سيدع الآخرين الذين لم يتملكوا ضائعين ، ويحرم الأجيال الوافدة من حقها ورزقها .. وعارض رأى عمر هذا نفر من الصحابة ، وكانوا كلما علا صوتهم واستمرت معارضتهم له قال عمر فى هدوء : « انما أقول رأيى الذى رأيته » . وانفض الجميع من غير اتفاق على كلمة .

---

(١) احمد ابراهيم ابو سن ، **مرجع سابق** ، ص ١٠٨

وفى اجتماع آخر ، وكان عمر قد دعا فريقا من الأنصار والمهاجرين المشهود لهم بالحنكة ونضج التجربة ، خشى عمر أن يجامله أحد فى رأيه بوصفه أمير المؤمنين ، فبدأ الحديث قائلا : « انى دعوتكم لتشاركونى أمانة ما حملت من أموركم ، فانى واحد كأحدكم ، وأنتم اليوم تقرون بالحق . خالفنى من خالفنى ، ووافقنى من وافقنى ، لست أريد أن تتبعوا هواى ، فمعكم من الله كتاب ينطق بالحق . فوالله لئن كنت نطقت بأمر أريده ، فما أريد به الا الحق »[1] .

فلقد أخذ الخلفاء الراشدون بمبدأ الشورى فى شئون الحكم ، وخاصة فى الخطير منها . وفى التاريخ الاسلامى العديد من الأمثلة الدالة على حرصهم على العمل بهذا المبدأ القويم ، غير أنه يلاحظ فى هذا الصدد أمران :

الأمر الأول ، أنه لم تكن للشورى مجالس خاصة مؤلفة عن طريق التعيين أو الانتخاب ، كما هو الحال فى مجالس الشورى والمجالس النيابية وما اليها فى الأمم الحديثة . وانما كان على الخلفاء حينما يرون مقتضيا للاستشارة يستشيرون أحيانا من يثقون به ويطمئنون الى رأيه وعلمه وخبرته وكفايته . ويعلنون أحيانا أخرى عن اجتماع عام فى المسجد أو فى مكان ما ، فيفد اليه عدد كبير من المسلمين ، فيعرضون عليهم ما يودون الاستنارة بما يراه المجتمعون بشأنه .

والأمر الثانى ، أن الخليفة كان اذا اقتنع برأى عمل به ولو كان مخالفا لرأى من استشارهم ، لأن الخليفة هو نفسه مجتهد ، وله الحق فى أن يستنبط الأحكام الشرعية من مصادرها ، ويطبقها على ما يجد من القضايا . ومن ناحية أخرى ، فان الخليفة مسئول أمام الأمة عن نتائج أعماله ، ولا يتفق مع العدالة أو مع المنطق فى شىء أن يلزم الخليفة بالعمل برأى مخالف لرأيه ثم يحاسب على نتائج هذا العمل .

---

(١) **المرجع السابق** ، ص ١٠٨ — ١٠٩

ولقد ذكر لنا التاريخ أحداثا كثيرة عمل فيها الخلفاء الراشدون بالرأى الأول ، أى الأخذ بالشورى ، كما أن هناك أحداثا أخرى تشير الى أن الخلفاء الراشدين عملوا برأيهم مع مخالفته لرأى الآخرين ، وتحملوا تبعة أعمالهم ، فقد جعل عمر بن الخطاب الشورى حقا لأهلها ، ويظهر ذلك من هذين المثلين :

(أ) كان أصحاب مجلس « عمر » هم العلماء شيوخا كانوا أو شبابا .

(ب) يوم سافر الى الشام وسمع بالطاعون استشار خيار الأنصار فاختلفوا ، وخيار المهاجرين فاختلفوا ، ثم جمع مشيخة الفتح فاستشارهم فأجمعوا على العودة ، فرجع[1] .

وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يطبق مبدأ الشورى والمشاركة، ليس فقط فى ما يود سماع رأى المسلمين فيه ، ولكنه يطلع الجماعة على قراراته ويفسر لهم أسباب اتخاذها حتى يكونوا على علم بها وحتى يناقشوه فيها ، فان أقروه عليها كان بها ، وان رأى الجماعة رأيا آخر تبناه وعمل على تنفيذه ، وبذلك كان عمر قريبا من جماعته .

ويذكر لنا التاريخ أحداثا عمل فيها الخلفاء الراشدون برأيهم مع مخالفته لرأى الآخرين ، وتحملوا تبعة أعمالهم . وأظهر مثال لذلك تصرف أبى بكر الصديق رضى الله عنه فى « حروب الردة » ، وهى الحروب التى أعلنها الصديق عقب وفاة الرسول عليه الصلاة والسلام ، فى عدة قبائل من العرب ارتد بعضها عن دينه ، وامتنع كثير منها عن أداء الزكاة مع بقائه على عقيدة الاسلام . فقد كان رأى من استشارهم الصديق من الصحابة أنه لا طاقة للمسلمين بمحاربة هذه القبائل ، وأنه لا تجوز محاربة من امتنع عن أداء الزكاة مع بقائه على عقيدة الاسلام ،

---

(١) سعيد حوى : **دروس فى العمل الاسلامى** . (حلب : دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٨١ م) ، ص ٤٤ ـ ٥٥ .

محتجين بقوله عليه الصلاة والسلام : « أمرت أن أقاتل الناس حتى يقولوا لا اله الا الله محمد رسول الله ، فإن قالوها عصموا منى دماءهم وأموالهم الا بحق » . ولكن الصديق رأى أنه من الواجب محاربتهم جميعا حتى يرد للاسلام هيبته ويحفظ قدسية شعائره وأركانه ، ولا يفتح ثغرة للاستهانة بتعاليمه .

ويرى بعض الكتاب ، أن الذين يحتجون بحادثة أبى بكر يوم الردة على أنه لا عبرة برأى الأكثرية ، وأن الشورى معلمة للأمير وليست ملزمة ، هم مخطئون . فإن أبا بكر لم يبال برأى الأكثرية لوجود النص : « أمرت أن أقاتل الناس » ، « ويؤتوا الزكاة » ، ثم لم يكد أبو بكر يناقش الناس حتى اقتنعوا[1] .

الشورى هى أساس الحكم الصالح ، وهى السبيل الى تبين الحق ومعرفة الآراء الناضجة ، أمر بها القرآن وجعلها عنصرا من العناصر التى تقوم عليها الدولة الاسلامية . وقد كان النبى صلى الله عليه وسلم يشاور أصحابه فيما لم ينزل عليه فى الوحى ، وكان فى بعض الأحيان يعدل عن رأيه ويأخذ برأى أصحابه . وقد حدث أن أخذ برأيه ورأى أبى بكر فى حادثة أسرى بدر ، ورفض العمل برأى عمر ومن رافقه ، فنزلت آيات تعتب على النبى صلى الله عليه وسلم فى أنه لم يأخذ برأى الآخرين[2] .

﴿ ما كان لنبى أن يكون له أسرى حتى يثخن فى الأرض ، تريدون عرض الدنيا والله يريد الآخرة ، والله عزيز حكيم . لولا كتاب من الله سبق لمسكم فيما أخذتم عذاب عظيم ﴾ . (الأنفال : ٦٧ ــ ٦٨)

ومن هنا كانت الشورى أصلا فى ادارة الشئون الاجتماعية ، وكان تحرى الحق أو الموافقة فى المصلحة من ألزم الواجبات على صاحب

---

(١) **المرجع السابق** ، ص ٥٦ .
(٢) محمود شلتوت ، **الاسلام عقيدة وشريعة** (ط ٨) . (القاهرة : دار الشروق ، ١٩٧٥ م) ، ص ٤٣٩ ــ ٤٤٠ .

الأمر • وقد درج على ذلك أصحاب الرسول صلى الله عليه وسلم من بعده ، فكان أبو بكر يستشير الصحابة فيما يعرض له من شئون الجماعة ، وكان يأخذ برأى غيره متى بدت آيات الحق فيه • وكان عمر يجمع كبار الصحابة فى عهده وكان يمنعهم من الخروج من المدينة لامكان حاجته الى استشارتهم •

وكان الأساس فى الشورى كفالة الحرية التامة فى ابداء الآراء ما لم تمس أصلا من أصول العقيدة أو العبادة • ولم يضع القرآن ، ولا الرسول صلى الله عليه وسلم للشورى نظاما خاصا ، وانما هو النظام الفطرى •• فيجمع الرسول أو الخليفة من بعده ــ أصحابه ، ويطرح عليهم القضية ، ويبدون آراءهم فيها ، ومتى أجمعوا على رأى ، أو ترجح عندهم رأى عن طريق الأغلبية ، أو عن طريق قوة البرهان ، أخذ به والتزم به الخليفة أو القائد •

وقد ترك هذا الجانب من غير أن يوضع له نظام خاص ، لأنه من الشئون التى تتغير فيها وجهة النظر بتغير الموقف وتغير الأجيال والتغير الاجتماعى • فلو وضع نظام محدد للشورى فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم أو فى عهد الخلفاء الراشدين لاتخذ أصلا ونبراسا لا يحيد عنه من يجىء بعدهم ، ويكون ذلك التضييق كل التضييق عليهم • فالشورى من الأمور التى تركت نظمها دون تحديد ، رحمة بالناس وتوسعة عليهم ، وتمكينا لهم من اختيار ما يتاح للعقول وتدركه البشرية الناضجة • وما دام المقصود هو أصل المشورة ، والوصول بها الى قوانين التنظيم العادل التى تجمع الأمة أو الجماعة ولا تفرقها ، والتى تعمر وتبنى ، ولا تهدم أو تدمر ، فالأمر فى الوسيلة سهل ميسور •

وبتقرير القرآن مبدأ الشورى ، قضى الاسلام على عدو الانسانية ومفسدها ، وهو : الاستبداد بالرأى والحكم ، واحتكار التشريع والادارة وتصرف الأمور • وبهذا يحقق الاسلام للفرد كرامته وحريته الفكرية ، وللجماعة حقها الطبيعى فى تدبير شئونها • والشورى التى لا يجد

المخلصون فى جوها متنفسا يكشفون فيه عن عبث العابثين ، وفساد المفسدين ، لا قيمة لها عند الله • والشورى التى يلبس المنافسون فى جوها مسوح الصدق والاخلاص ، ويكتسون عن الحاكم المخلص بذور الشر والفساد ، لا قيمة لها عند الله[1] •

٤ ـ التدريب :

اذا ما تساءلنا عما يجعل الناس يسلكون بطريقة معينة فى حياتهم المهنية والاجتماعية ، فانا نجد الرد على هذا التساؤل هو ببساطة : أنهم « تعلموا » ان يسلكوا بالطريقة التى يتبعونها فى حياتهم • وعندما يلتحق الشخص بعمل فى مؤسسة ما أو يبدأ فى عمل جديد ، فانه يجلب معه خبراته الفريدة وما تعلمه من سلوك ، بما يتضمن مهاراته الفيزيقية (الجسمية) ، والمعرفة التى اكتسبها ، والمهارات اللغوية والتعبيرية ، والانفعالات والاهتمامات ، والاتجاهات ، والدافعية والعادات ، والقيم ، وغير ذلك من أنماط السلوك • أما عن التعلم المستحدث الذى يكتسبه الفرد بعد الالتحاق بالعمل فانه يتخذ طريقه باحدى وسيلتين : اما من خلال الخبرات اليومية ، أو نتيجة للتدريب المنظم •

ويحتمل أن تكون خبرات العمل اليومى أكثر الوسائل تأثيرا فى تنمية المهارة المتخصصة فى بعض الأعمال ، أو على الأقل فى بعض جوانبها • والحقيقة أن ما يكتسبه الشخص من الممارسة اليومية لعمله يجعله يقف على الكثير من الحقائق والمعارف الفنية ، ويكتسب من الدروس العملية الشىء الكثير مما لا يمكن تعلمه بوسائل أخرى • ومن ناحية أخرى ، فبالنسبة للكثير من الأعمال فان التدريب المخطط المنظم يتيح الفرصة للعاملين كى يكتسبوا المهارات الأساسية اللازمة لانجاز العمل بنجاح ، دون اضاعة الوقت والجهد فيما لا طائل منه •• وأيا كان الهدف من برامج التدريب ، فانه ينبغى أن يقوم البرنامج على

---

(١) **المرجع السابق** ، ص ٤٤٠ ـ ٤٤٢

أسس ومبادىء قوية سليمة تؤدى الى عملية « تعلم » انسانية حقيقية[1] .

وطالما أن التدريب يقوم أساسا على مبادىء وأسس « التعلم » ، فانه يبدو من المفيد أن نبرز أسس عملية التعلم وطبيعتها والعوامل التى ترتبط بها ، قبل أن نناقش تفاصيل عملية التدريب .

« التعلم » فى حياتنا اليومية هو محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته ، وهو العنصر أو العامل الذى يحدد أداء الفرد فى أية لحظة من لحظات الحياة وفى أى موقف . ومن الناحية العلمية ، فالتعلم عملية فرضية لا نلاحظها مباشرة ، وانما نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها . فما نلاحظه فى موقف التعلم هو « الأداء » ، وهو مجموعة الاستجابات التى يقوم بها الفرد فى موقف معين ، وتكون قابلة للقياس . فالأداء أو الانجاز هو قياس السلوك الملاحظ . « فالتعلم تغير فى الأداء » . وهذا تعريف اجرائى ، لأنه يحدد لنا مفهوم التعلم كما نلاحظه وكما نقيسه فى المواقف التعليمية المختلفة . ولا يقصد بالتغير فى الأداء أنه قاصر على التعديل فى نمط السلوك الفطرى لدى الكائن الحى ، بل يشمل أمورا أخرى مثل تعديل نمط السلوك المكتسب والتعلم يصاحب الانسان طوال حياته ، طالما أنه مرتبط ببيئة متحضرة متغيرة نامية ، فهو وظيفة رئيسية فى حياة الانسان .

واذا ما رجعنا الى النظريات المختلفة للتعلم نلاحظ اختلافات جذرية فى آراء العلماء الذين قدموا هذه النظريات ــ وأهمها « نظرية الارتباط » ، و « نظرية الاقتران » ، و نظرية الاشتراط » ، و « نظرية المثير والاستجابة » ، و « نظريات المجال » ــ فهى تختلف من حيث المنهج أو الاطار النظرى أو القوانين السائدة . وهذا ما يدعو الى القول بأنه كان من المتعذر الخروج بتعميمات عن

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، **علم النفس والكفاية الانتاجية** . (القاهرة : مكتبة وهبه ، ١٩٨١ م) ، ص ٣٩٥ ــ ٣٩٦ .

التعلم الانسانى للتطبيق على مستوى عام • وعلى الرغم من ذلك فقد أمكن وضع تسع مبادىء كتعميمات مفيدة ، تعبر عن آراء معظم نظريات التعلم ، وفيما يلى هذه التعميمات[1] :

● يتعلم الدارس ما يفعله هو نفسه •

● يتقدم التعلم بفعالية وكفاءة عندما يعقب الاستجابة الصحيحة للدارس تدعيم فورى •

● من شأن تكرار تدعيم الاستجابة أن يقرر مدى الملاءمة والصحة فى تعلم الاستجابة •

● من شأن الممارسة فى مواقف عديدة أن تزيد من مدى المواقف التى يمكن تطبيق التعليم فيها •

● تؤثر ظروف الدافعية على فاعلية الثواب ، وتقوم بدور أساسى فى تقرير انجاز السلوك المتعلم •

● التعليم المجدى ــ أى المترادف مع الفهم ــ هو أكثر ثباتا واستمرارا وأثرا مما للتعلم القائم على الحفظ والاستظهار بشتى وسائله • وهنا ينبغى مساعدة الدارس أو تشجيعه للخروج بملخص لموضوع الدراسة أو المبادىء الأساسية السائدة ، وذلك لمعاونته فى تنظيم ما تعلمه •

● من شأن ادراك الدارس لما تعلمه أن يقرر مدى السرعة والفعالية فى تعلمه • وهنا ينبغى معاونة الدارس على أن يميز المثيرات الهامة فى كل موقف ، حتى تترابط مع الاستجابات الملائمة

---

(1) R. Silverman ; « Learning Theory Applied to Training », in C. Otto, And O. Glaser (eds.) ; **The Management of Training** (Mass : Addison - W esley, 1970), Ch. 8.

● يتعلم الناس بفاعلية كبيرة عندما يتم التعلم فى حدود طاقاتهم وامكاناتهم دون ضغط أو عجلة .

● هناك أنواع مختلفة من التعلم مما قد يستلزم عمليات تدريبية مختلفة .

ويكتسب الانسان العلم أو المعرفة من مصدرين رئيسيين : مصدر الهى ، ومصدر بشرى . وهذان النوعان من العلم متكاملان ، ويرجعان أساسا الى الله سبحانه وتعالى ، الذى خلق الانسان وأمده بأجهزة وأدوات للادراك واكتساب العلم[1] . ونعنى بالعلم الصادر من مصدر الهى ذلك النوع من العلم الذى يأتينا مباشرة من الله سبحانه وتعالى عن طريق الوحى أو الالهام أو الرؤيا الصادقة . أما العلم الصادر من مصدر بشرى فهو ذلك النوع من العلم الذى يتعلمه الانسان من خبراته الشخصية فى الحياة ، ومن مجهوده الخاص فى الاستطلاع والملاحظة ومحاولة حل ما يواجهه من مشكلات عن طريق المحاولة والخطأ ، أو عن طريق التربية والتعليم من الوالدين ومن المؤسسات التعليمية ، أو عن طريق البحث العلمى .

ومن أعظم النعم التى خص الله تعالى بها الانسان ، وميزه بها على الحيوان ، هى قدرته على تعلم اللغة . فاللغة هى أداة الانسان الرئيسية فى التفكير واكتساب المعرفة وتحصيل العلوم . فاللغة قد مكنت الانسان من تناول جميع المفاهيم فى تفكيره بطريقة رمزية ، مما ساعده على أن يحقق ما حققه من تقدم هائل فى اكتساب المعرفة وتحصيل العلم والتكنولوجيا[2] .

---

(١) عبد الفتاح جلال ، **من الأصول التربوية فى الاسلام** . (سرس الليان : المركز الدولى للتعليم الوظيفى للكبار فى العالم العربى ، ١٩٧٧) ، ص ٩٤ .

(٢) محمد عثمان نجاتى ، **القرآن وعلم النفس** . (القاهرة : دار الشروق ، ١٩٨٢) ، ص ١٤٢ .

ولما كان للغة هذا القدر العظيم من الأهمية فى حياة الانسان ، وفى تمكينه من التقدم المستمر فى تعلمه وتفكيره ، فقد كان أول شىء علمه الله تعالى لآدم عليه السلام هو أسماء جميع الأشياء :

﴿ **وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال انبئونى بأسماء هؤلاء ان كنتم صادقين . قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا ، انك أنت العليم الحكيم . قال يا آدم انبئهم بأسمائهم ، فلما أنبأهم بأسمائهم قال ألم أقل لكم انى أعلم غيب السموات والأرض وأعلم ما تبدون وما كنتم تكتمون** ﴾ .
(البقرة : ٣١ ــ ٣٣)

وللتنويه بأهمية اللغة فى حياة الانسان ، فإن أول سورة نزلت من القرآن الكريم كانت تحث على القراءة ، وتشير الى فضل الله تعالى على الانسان اذ أوجد فى طبيعته القدرة على تعلم اللغة . قال تعالى :

﴿ **اقرأ باسم ربك الذى خلق . خلق الانسان من علق . اقرأ وربك الأكرم . الذى علم بالقلم . علم الانسان ما لم يعلم** ﴾ .
(العلق : ١ ــ ٥)

ونوه القرآن أيضا بتميز الانسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة على تعلم اللغة واستخدامها فى التعبير عن نفسه :

﴿ **خلق الانسان . علمه البيان** ﴾ . (الرحمن : ٢ ــ ٣)

* * *

● **طرق التعلم فى القرآن :**

يتعلم الانسان بطرق مختلفة .. فقد يتعلم عن طريق « التقليد والمحاكاة » ، فالطفل عادة يقلد الكبار ويتعلم منهم الكثير من العادات وأنماط السلوك . ويتعلم الانسان أيضا عن طريق « التجربة العملية والمحاولة والخطأ » كثيرا من الحلول المفيدة للمشكلات التى يواجهها فى حياته . كما أن الانسان يتعلم أيضا عن طريق « التفكير » والاستدلال العقلى[1] . وفيما يلى شرح موجز لهذه الوسائل :

(أ) التقليد :

يتعلم الانسان الكثير من سلوكه وعاداته فى المرحلة المبكرة من حياته عن طريق تقليد والديه واخوته وأفراد أسرته والمحيطين به . وقد ذكر القرآن الكريم مثالا يبين كيف يتعلم الانسان عن طريق التقليد ، وذلك حينما قتل قابيل أخاه هابيل ولم يعرف كيف يتصرف فى جثة أخيه ، فبعث الله تعالى غرابا ينبش فى الأرض ليدفن غرابا ميتا ، فتعلم منه قابيل كيف يوارى جثة أخيه :

﴿ فبعث الله غرابا يبحث فى الأرض ليريه كيف يوارى سوأة أخيه ، قال ياويلتى أعجزت أن أكون مثل هذا الغراب فأوارى سوأة أخى ، فأصبح من النادمين ﴾ . (المائدة : ٣١)

ولما كان الانسان يميل بطبيعته الى التقليد ، ويتعلم كثيرا من سلوكه عن طريق التقليد ، كان للقدوة الحسنة أهمية كبيرة فى التربية والتعليم . وقد كان النبى عليه الصلاة والسلام قدوة حسنة للصحابة ، يتعلمون منه كيف يؤدون العبادات . فكانوا يرونه ـ مثلا ـ وهو يتوضأ ، وهو يصلى ، وهو يؤدى شعائر الحج ، فكانوا يتعلمون منه عن طريق تقليده والاقتداء به . وقد أوصانا القرآن بالاقتداء بالرسول عليه الصلاة والسلام :

---

(١) **المرجع السابق** ، ص ١٤٥ ـ ١٤٦ .

﴿ لقد كان لكم فى رسول الله اسوة حسنة لمن كان يرجوا الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا ﴾ . (الأحزاب : ٢١)

(ب) التجربة العملية والمحاولة والخطأ :

يتعلم الانسان أيضا عن طريق التجربة العملية فى مواجهة مشكلات الحياة المختلفة ومحاولة حلها . ويقابل الانسان فى حياته دائما مواقف جديدة لم يسبق له مواجهتها أو الاستجابة لها أو التصرف حيالها . ويتوافق الانسان لمثل هذه المواقف الجديدة بأن يحاول القيام باستجابات مختلفة لها . فيخطىء فى بعضها ، وقد يصيب فى البعض الآخر . وهكذا يتعلم الانسان من خلال ما يسمى « بالمحاولة والخطأ » ، استجابات جديدة للمواقف الجديدة ، وحلولا لما يواجهه من مشكلات .

ولقد حث القرآن الكريم فى كثير من آياته على السير فى الأرض ، والملاحظة ، والتفكير فى آيات الله فى الكون بقوله :

﴿ قل سيروا فى الأوض فانظروا كيف بدا الخلق .. ﴾ .
(العنكبوت : ٢٠)

﴿ قل انظروا ماذا فى السموات والأرض .. ﴾ .
(يونس : ١٠١)

﴿ أو لم ينظروا فى ملكوت السموات والأرض وما خلق الله من شيء .. ﴾ . (الأعراف : ١٨٥)

﴿ يعلمون ظاهرا من الحياة الدنيا وهم عن الآخرة هم غافلون ﴾ .
(الروم : ٧)

ويقول «القرطبى» فى تفسير « يعلمون ظاهرا من الحياة الدنيا » : « يعنى أمر معاشهم ودنياهم : متى يزرعون ، ومتى يحصدون ، وكيف يغرسون ، وكيف يبنون »[1] .

---

(١) **تفسير القرطبى** ، جـ ١٤ ، ص ٧ .

وقال « ابن كثير » فى تفسير ذلك : « أى أكثر الناس ليس لهم علم الا بالدنيا وأكسابها وشئونها وما فيهـا ، فهم حـذاق أذكياء فى تحصيلها ووجوه مكاسبها »[1]

(جـ) التفكير :

يتميز الانسان عن الحيوان بما وهبه الله من عقل ، ومن قدرة على التفكير تمكنه من النظر والبحث فى الأشياء والأحداث ، واستخلاص الكليات من الجزئيات ، واستنباط النتائج من المقـدمات . ان قـدرة الانسان على التفكير هى التى جعلته أهلا للتكليف بالعبادات ، وتحمل مسئولية الاختيار والارادة .

ولقد حث الله تعالى الانسان على التفكير فى الكون ، والنظر فى الظواهر الكونية المختلفة ، وتأمل بديع صنعه ، ومحكم نظامه ، وكذلك حثه على تحصيل العلم ومعرفة سنن الله وقوانينه فى جميع ميادين العلوم المختلفة . ونحن نجد هذه الدعـوة الى الملاحظـة والتفكير والبحث والتحصيل العلمى فى أكثر من موضع فى القرآن الكريم :

﴿أفلم يسيروا فى الأرض فتكون لهم قلوب يعقلون بها أو آذان يسمعون بها ، فانها لا تعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التى فى الصدور ﴾ .
(الحج : ٤٦)

﴿ أفلا ينظرون الى الابل كيف خلقت . والى السماء كيف رفعت . والى الجبال كيف نصبت . والى الأرض كيف سطحت . فذكر انما أنت مذكر ﴾ .
(الغاشية : ١٧ ــ ٢١)

﴿ قل انظروا ماذا فى السموات والأرض ﴾ .
(يونس : ١٠١)

---

(١) **تفسير ابن كثير** ، جـ ٣ ، ص ٤٢٧ .

﴿ ان فى خلق السموات والأرض واختلاف الليل والنهار والفلك التى تجرى فى البحر بما ينفع الناس وما أنزل الله من السماء من ماء فأحيا به الأرض بعد موتها وبث فيها من كل دابة وتصريف الرياح والسحاب المسخر بين السماء والأرض لآيات لقوم يعقلون ﴾ .

(البقرة : ١٦٤)

﴿ وهو الذى أنزل من السماء ماء فاخرجنا به نبات كل شىء فاخرجنا منه خضرا نخرج منه حبا متراكبا ومن النخل من طلعها قنوان دانية وجنات من أعناب والزيتون والرمان مشتبها وغير متشابه ، انظروا الى ثمره اذا أثمر وينعه ، ان فى ذلكم لآيات لقوم يؤمنون ﴾ .

(الأنعام : ٩٩)

ففى هذه الآيات وأمثالها دعوة صريحة الى النظر والملاحظة والتفكير والبحث العلمى فى السموات والأرض ، وفى جميع المخلوقات ، وفى جميع الظواهر الكونية . ولم يحث القرآن الانسان على التفكير والبحث عن الظواهر الطبيعية فقط ، وانما حثه أيضا على التفكير فى نفسه .. فى أسرار تكوينه البيولوجى والنفسى . وهو بذلك يدعوه الى ارتياد ميادين العلوم البيولوجية والطبية والنفسية ، بقوله :

﴿ أو لم يتفكروا فى أنفسهم ، ما خلق الله السموات والأرض وما بينهما الا بالحق وأجل مسمى .. ﴾ .

(الروم : ٨)

﴿ فلينظر الانسان مم خلق . خلق من ماء دافق . يخرج من بين الصلب والترائب ﴾ .

(الطارق : ٥ ــ ٧)

﴿ سنريهم آياتنا فى الآفاق وفى أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق .. ﴾ .

(فصلت : ٥٣)

ويتضح حرص القرآن الكريم على دعوة الناس الى التفكير من

ورود كثير من الآيات التى تتضمن مثل هذه العبارات : ﴿ **أفلا يعقلون** ﴾ ، ﴿ **أفلا يتفكرون** ﴾ ، ﴿ **لعلكم تعقلون** ﴾ ، « **لعلكم تتفكرون** » ، « **ان كنتم تعقلون** » ، « **لعلهم يتفكرون** » ، « **أفلا يتدبرون** » ، « **أفلا يتذكرون** » ، ﴿ **لقوم يتفكرون** ﴾ ، ﴿ **لقوم يعقلون** ﴾(١) .

وقد أوضح القرآن الكريم أهمية التفكير فى حياة الانسان ، ورفع من قيمة الانسان الذى يستخدم عقله وتفكيره ، وحط من شأن من لا يستخدم عقله وتفكيره بأن جعله أدنى درجة من الحيوان ، وذلك بقوله:

﴿ **ان شر الدواب عند الله الصم البكم الذين لا يعقلون** ﴾ .
(الأنفال : ٢٢)

﴿ **أم تحسب أن أكثرهم يسمعون أو يعقلون ، ان هم الا كالأنعام، بل هم أضل سبيلا** ﴾ .
(الفرقان : ٤٤)

ولقد رأى الرسول عليه الصلاة والسلام أن اتساع الفتوح الاسلامية يقضى بأن يتعلم بعض الصحابة صنعة الدبابات والمجانيق وغيرها من صنائع القتال ، فأرسل الى اليمن اثنين من أصحابه يتعلمانها . وكان أهل الطائف أول من رمى المنجنيق .

وكان عليه الصلاة والسلام يسمح باستخدام النساء فى حروبه وغزواته ، فيتم تدريبهن ليخدمن الجرحى ، ويتولين من أعمال الرجال ما يصلحن له كاعداد الطعام والاسقاء ، ويحسن من يحتاج الى اثارة حماسته . فالنساء فى عهد الرسول عليه الصلاة والسلام كن داعيات ، معلمات ، طاهيات ، ممرضات ، ساقيات ، خياطات ، محمسات(٢) .

ولقد اهتم الخلفاء الراشدون بتنمية المعرفة لدى عمالهم فى الولايات

---

(١) **محمد عثمان نجاتى** ، مرجع سابق ص ١٢٦ ـ ١٢٧ .
(٢) محمد كرد على ، **مرجع سابق** ، ص ١٠٣ ـ ١٠٤ .

والأقاليم . ففى أيام عمر بن الخطاب رضى الله عنه ، كانت المدينة أشبه بمدرسة يتخرج فيها القضاة والعمال والقادة والأمراء ، فلا يبعث الى الأمصار الا من اختبره ، وقلما أخطأت فراسته فى الناس . كان كعب بن سوار جالسا عند عمر فجاءته امرأة تشتكى زوجها ، فقال لكعب : اقض بينهما ، فلما قضى بما أعجبه وما لم يخطر له ببال قال لكعب : « اذهب قاضيا على البصرة »[1] .

ولقد كانت مواسم الحج فى عهد عمر هى مواسم مؤتمرات تدريبية للولاة والعمال بالأمصار ، يبحثون فيها ما يواجهونه من مشكلات ادارية ، ويستفيد كل واحد منهم من خبرة الآخر . وكانت الرسائل المطولة التى يبعث بها أبو بكر وعمر وعثمان وعلى الى ولاتهم تحتوى على توجيهات ادارية وارشادات تدريبية فى أمور القضاء ، والعدل والمساواة بين الرعية ، والانصاف ، وحسن تدبير أمور المسلمين ، ودعوة الولاة الى الزهد والتوسط ، وقضاء حوائج الناس ، وزيارة المرضى[2] .

٥ ـ التفويض :

سبق أن تحدثنا فى الفصل السابق عن تفويض السلطة ، ومدى الحرية التى يسمح بها القائد لمرؤوسيه فى اتخاذ القرارات . ان عملية التفويض تدخل ضمن مقومات المهارة الانسانية ، فالقائد لا يستطيع أن يقوم بكل شىء ، ولا بد له من أن يفوض بعض صلاحياته لمرؤوسيه كى يصرفوا الأمور نيابة عنه . ويراعى عند التفويض أن المسئوليات التى تفوض لا بد أن يرادفها صلاحيات لمن يقوم بها حتى تسير الأمور على خير وجه . هذا بالاضافة الى أن التفويض ينمى ثقة العاملين بأنفسهم لأنهم أصبحوا محل ثقة من القائد بحيث يفوضهم بعض مسئولياته وصلاحياته .

---

(١) **المرجع السابق** ، ص ١٣٢ ـ ١٣٤ .

(٢) أحمد ابراهيم ابو سن ، **مرجع سابق** ، ص ١١٢ .

ولقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يفوض لأصحابه كثيرا من مسئولياته الادارية ، فقد أرسل أصحابه لتلقين العرب الدين وأخذ الصدقات منهم ، كما فعل مع معاذ بن جبل حين أوفده لليمين • وكان اذا وفد عليه وافد من رؤوس القبائل يسند اليه جباية الفيء ويأمره أن يبشر الناس بالخير ويعلمهم القرآن ويفقههم فى الدين ، ويوصيه أن يلين للناس فى الحق ويشتد عليهم فى الظلم ، وأن يدعوهم ليكون دعاؤهم الى الله وحده لا شريك له ، وأن يأخذ خمس الأموال وما كتب على المسلمين فى الصدقة •

وسار الخلفاء الراشدون على درب الرسول فى التفويض • وقد ذكر محمد كرد على أن « طريقة عمر فى الادارة طريقة أبى بكر وصاحبه من قبل : اطلاق الحرية للعامل فى الشئون الموضعية (المحلية) ، وتقييده فى المسائل العامة ، ومراقبته فى خلوته وجلوته »[1] •

٦ ـ الرقابة والمحاسبة :

وهى مهمة ادارية تتصل بالمهارة الانسانية للقائد ، وتأتى فى التسلسل بعد أن يفوض القائد لمساعديه بعضا من صلاحياته الادارية • وقد سبق لنا الحديث عن الرقابة فى الفصل السابق عند مناقشة تفويض السلطة • فالقائد الناجح لا يترك الحبل على الغارب لمساعديه ، ولكنه يراقبهم ليطمئن الى سلامة أدائهم وانجازاتهم وقراراتهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم ، وبذلك تكتمل مسئولياته •

وفى الادارة عموما ، تعنى « الرقابة » عملية جمع المعلومات واسترجاع الأثر Feedback بخصوص الانجازات ، حتى يستطيع من يتخذ القرار أن يقارن النتائج المحققة بالنتائج المخططة ، ويقرر ما يجب عمله للتغلب على العقبات والمشكلات القائمة •• فالتخطيط والرقابة واتخاذ القرار هى أنشطة مترابطة • « فالتخطيط » يحدد الأهداف ووسائل تحقيقها ، كما أنه يمد الادارة بالمعايير اللازمة لقياس

---

(١) محمد كرد على : **المرجع السابق** ، ص ١١١ .

الانجاز الفعلى . « والرقابة » تبدأ فى اطار التوقعات التى تمدنا بها معايير الانجاز ، ومن هذا المنطلق نجد أن الرقابة تتكون من سلسلة من الخطوات تستهدف المساعدة فى التأكد من أن الأداء المحقق يتوحد أو يتطابق مع الانجاز المتوقع . ويبدأ « اتخاذ القرار » فى هذا الصدد مع المعلومات التى تحصل عليها الادارة من خلال عملية الرقابة[1] .

وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول لأصحابه : « أرأيتم ان استعملت عليكم خير من أعلم ، ثم أمرته بالعدل ، أيبرىء ذلك ذمتى » ؟ فيقول أصحابه « نعم » . فيقول : « كلا ، حتى أنظر فى عمله ، أعمل بما أمرته أم لا » . ويقول : « أيما عامل لى ظلم أحدا وبلغتنى مظلمته فلم أغيرها ، فأنا ظلمته »[2] .

* * *

ثالثا ـ المهارة الفنية :

يقصد بالمهارة الفنية للقائد تلك المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والمقدرة على الأداء الجيد فى حدود التخصص ، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة . والقائد الذى يجيد حقل تخصصه يصبح قدوة للجماعة ويكون مرجعا لهم فى شئون عملهم ، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم . والقائد ليس ملزما أو مطالبا بالقيام بأى عمل فنى داخل تخصصه ، لأن واجباته الادارية تستغرق معظم وقته ، ولكن من ناحية أخرى ، فان المعرفة الفنية تتيح له التمكن من تخطيط العمل وتوزيعه على الجماعة ثم مراقبة أداء الجماعة للتأكد من تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المرسومة .

ولقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم المثل الأعلى لأصحابه فى القدرة والمهارة الفنية وحسن الأداء فى كل ما يقوم به . كان يعمل مع أصحابه بيده فى بناء مسجد المدينة ، وكان يحارب فى مقدمة جيشه

---

(1) D. Hampton ; **Contemporary Management** « 2nd et. » (N . Y. : McGraw — Hill, 1981) , p. 443 .

(٢) احمد ابراهيم ابو سن ، **المرجع السابق** ، ص ١١٢ .

حتى تسيل جراحه ، فكان يضرب بذلك المثل والقدوة الحسنة للمسلمين . وكان عارفا لعادات العرب وطبائعهم وقادرا على مسايرتهم ومخاطبتهم بالمألوف من عباراتهم .

كما كان عمر بن الخطاب عالما بالقضاء مدركا لطبيعة عمل القاضى وما يلزم اتباعه من اجراءات قضائية . وكان على بن أبى طالب متميزا فى الفقه والقضاء أيضا ، وعالما بأصول الميراث على وجه الخصوص . ويحكى أن امرأة جاءته فقالت له : يا أمير المؤمنين . أيرضيك أن يموت أخى فلا يعطينى أهله وهم كثيرون الا درهما واحدا وقد ترك لهم ستمائة درهم ؟ فقال لها سيدنا على فى الحال : « لعل أخاك وقد توفى ترك وراءه بنتين وزوجا وأما واثنى عشر أخا معك » ؟ فقالت : « نعم » فقال لها : « لقد وصلك نصيبك من ارثه كاملا » . وعندما أحصى الحاضرون نصيب كل فرد من أفراد الورثة وجدوا أن نصيب الأخت كان درهما واحدا[1] .

وتختص المهارة الفنية للقائد بالأمور الآتية :

١ ــ الايمان بالهدف وايصاله للجماعة .

٢ ــ القدرة على التخطيط والتنظيم .

٣ ــ الالتزام بالمسئولية وحسن التصرف .

٤ ــ تطوير المنظمة .

* * *

(١) **المرجع السابق** ، ص ١١٤ .

● الخلاصـــة :

نخلص من مناقشة القيـادة الادارية فى الاسـلام الى أنها تتميز بالصفات الآتية :

١ ـ **انها قيادة وسطية فى الأسلوب** : ترعى الحقوق والواجبـات للفرد وللجماعة المسلمة بالعدل والمساواة ، ولا تميل الى الشدة ولا الى اللين ولا الى التسـلط أو الانفراط ، كمـا قال عمر : « ان هذا الأمر لا يصلح فيه الا اللين فى غير ضعف والقوى فى غير عنف » .

٢ ـ **انها قيادة انسانية** : تحفظ للانسـان كرامته وتشركه فى كل ما يهمه وتحسـن معاملته ، عملا بالآية الكريمـة ﴿ **واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين** ﴾ الشعراء : ٢١٥) والآية ﴿ **وشاورهم فى الأمر** ﴾ . (آل عمران : ١٥٩)

٣ ـ **انها قيادة تنتمى الى الجماعة** : ولا تتميز عنهم فى أى شىء سوى المسئولية الملقاة على عاتق القائد ، كما قال عمر لعامله أبى موسى الأشعرى : « وباشر أمورهم بنفسـك ، فأنت رجل منهم ، غير أن الله جعلك أثقل حملا » .

٤ ـ **انها قيادة ذات مهارة سياسية** : تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة فى البيئة المحيطة بها .

٥ ـ **انها قيادة تؤمن بالهدف وتلتزم به** : تقنع التابعين من طريق ضرب المثل والقدوة الحسنة للقائد ، والاصرار والمثابرة والعزم والتضحية من جانبه فى سبيل تحقيق الهدف . وخير أمثلة على ذلك جهاد الرسول عليه الصلاة والسلام لنشر الاسلام وصبره ومثابرته وتمسكه بهدفه ، دون شكوى أو تراجع ، وكفاح أبى بكر الصديق لنشر الدعوة ومحاربة المرتدين .

* * *